

DISEÑAR Y ESTRUCTURAR UN PLAN DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA ODONTOCARE IPS DE LA CIUDAD  
VILLAVICENCIO



LEIDY NATALIA BASTO OROZCO

ROILSON SÁENZ HERNÁNDEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE MERCADEO  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO

2019

DISEÑAR Y ESTRUCTURAR UN PLAN DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA ODONTOCARE IPS DE LA CIUDAD  
VILLAVICENCIO

LEIDY NATALIA BASTO OROZCO

ROILSON SÁENZ HERNÁNDEZ

Pasantía profesional para optar a los títulos de profesional en mercadeo y Administración de  
Empresas

Director

Mg. HERNANDO CASTRO GARZON

Maestría en gestión ambiental sostenible

Mg. HÉCTOR ISMAEL ROJAS HERNÁNDEZ

Maestría en Administración

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE MERCADEO  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
VILLAVICENCIO

2019

**Autoridades académicas**

PABLO EMILIO CRUZ CASALLAS

**Rector Universidad de los Llanos**

MARÍA LUISA PINZÓN ROCHA

**Vicerrectora Académica Universidad de los Llanos**

GIOVANNY QUINTERO REYES

**Secretario General**

MARÍA DEL CARMEN RUIZ SÁNCHEZ

**Directora Centro de Investigaciones**

WILSON FERNANDO SALGADO CIFUENTES

**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

ROSA EMILIA FAJARDO

**Directora de Escuela Administración y Negocios**

EDISSON RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

**Director de Programa Administración de Empresas**

## **Agradecimientos**

### **Agradecimientos por parte de Roilson Sáenz Hernández.**

Agradezco principalmente a mi hermano Rondy Sáenz Hernández por brindarme su apoyo moral y económico, a mi Madre por su constante motivación ante mis esfuerzos por sacar la carrera adelante y a mi padre por las frases que han formado mi personalidad, sobre todo aquella que me dijo cuando aún tenía corta edad: “Su trabajo es estudiar, así que encárguese de ello” gracias por eso y por más.

Por otro lado, agradezco la colaboración profesional del docente Hernando Castro Garzón uno de los directores de la opción de grado a quien considero amigo, así mismo al director Héctor Ismael Rojas Hernández que fue un apoyo oxigenante a mi labor y pilar para el adecuado trabajo con mi compañera y amiga en este proceso Natalia Basto.

Siendo los últimos, pero no menos importantes agradezco a los docentes de la universidad que muy amablemente colaboraron cuando se tenía alguna inquietud, a la doctora Sandra Montoya Gerente de OdontoCare Odontología Avanzada, a los compañeros de la misma organización y a todos mis familiares y amigos que se tomaron algunos minutos para motivarme y/o felicitarme por mis logros.

## **Agradecimientos por parte de Leidy Natalia Basto Orozco.**

Doy gracias primeramente a Dios a quien le pedí sabiduría y fortaleza para culminar este proceso que no fue fácil para mí, a mis padres y hermanos quienes son el motivo de cada uno de mis logros, además de que, siempre me apoyan moral y económicamente en cada proyecto, por sus consejos y palabras de aliento. A mi prima Ginna y docentes quienes me brindaron sus conocimientos y herramientas para aprender día a día.

A la empresa OdontoCare y a todos los que hacen parte de ella, pues, aprendí de cada uno, cosas que seguramente me ayudaran a mi desarrollo personal y profesional.

Por último, al docente Héctor Ismael Rojas Hernández, quien desde el principio de la carrera me ha orientado y enseñado cosas vitales para ejercer mi profesión sin dejar de un lado la integridad personal, al docente Hernando Castro Garzón por sus aportes profesionales para el desarrollo de este trabajo.

## Índice de contenido

Introducción .....	9
1 Planteamiento del Problema .....	10
2 Justificación .....	13
3 Objetivos .....	14
3.1 Objetivo General.....	14
3.2 Objetivos Específicos .....	14
4 Marco Teórico.....	15
5 Diseño metodológico .....	18
6 Resultado.....	20
6.1 Identificación del estado actual de la organización y el mercado de OdontoCare .....	20
6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos.....	20
6.1.2 Matriz de evaluación de factores externos. ....	24
6.1.3 Matriz axiológica.....	25
6.1.4 Matriz de partes interesadas. ....	26
6.1.5 Matriz Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. ....	27
6.2 Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas.....	29
6.2.1 Datos Entrevista al personal de planta OdontoCare 2019 / Análisis Interno .....	29
6.2.1.1 Pregunta referente al cargo y responsabilidades. ....	29
6.2.1.2 Característica 1-Experiencias. ....	30
6.2.1.3 Característica 2 – Aporte a la empresa. ....	30
6.2.1.4 Característica 3 – motivación propia. ....	30
6.2.1.5 Característica 4 – Incentivos. ....	31
6.2.1.6 Característica 5 – opinión sobre los superiores. ....	31
6.2.2 Datos Encuesta a los clientes OdontoCare 2019/ análisis externo.....	31
6.2.2.1 Encuesta a pacientes OdontoCare 2019. ....	31
6.3 Realización de objetivos, métodos, estrategias e indicadores de control .....	34
6.3.1 CMI. ....	35
Conclusiones.....	47
Recomendaciones .....	48
Referencias.....	49
Anexos .....	51

## Índice tablas

Tabla 1 lista de variables OdontoCare 2019 .....	19
Tabla 2 Marco Lógico Pasantía Profesional 2019 .....	19
Tabla 3 MEFI, nivel operativo.....	20
Tabla 4 MEFI, nivel táctico. ....	21
Tabla 5 MEFI nivel Gerencial .....	22
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos general.....	23
Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos.....	24
Tabla 8 Tabla de valores en OdontoCare 2019.....	25
Tabla 9 Matriz de partes interesadas OdontoCare 2019 .....	26
Tabla 10 Matriz DOFA OdontoCare 2019 .....	28
Tabla 11 Características claves a resolver en OdontoCare 2019 .....	30
Tabla 12 Genero de pacientes de OdontoCare 2019.....	31
Tabla 13 Edad de pacientes atendidos en OdontoCare 2019 .....	32
Tabla 14 Nivel socio económico de los pacientes de OdontoCare 2019.....	32
Tabla 15 medios por el cual se enteran de los servicios prestados por OdontoCare 2019 .....	33
Tabla 16 Factor relevante a la hora de su decisión de compra en Odontocare 2019 .....	33
Tabla 17 Atención recibida por parte de la recepcionista en OdontoCare 2019 .....	34
Tabla 18 CMI Perspectiva financiera 1 de 2 OdontoCare 2019 .....	36
Tabla 19 CMI Perspectiva financiera 2 de 2 OdontoCare 2019 .....	36
Tabla 20 CMI Perspectiva Cliente 1 de 2 OdontoCare 2019.....	38
Tabla 21 CMI Perspectiva Cliente 2 de 2 OdontoCare 2019.....	38
Tabla 22 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 1 de 2 OdontoCare 2019 .....	40
Tabla 23 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 2 de 2 OdontoCare 2019 .....	41
Tabla 24 celda de semaforización para el control de convenios OdontoCare 2019 .....	42
Tabla 25 software 1 de 3 OdontoCare 2019 .....	44
Tabla 26 software 2 de 3 OdontoCare 2019 .....	45
Tabla 27 software 3 de 3 OdontoCare 2019 .....	45

## Índice anexos

Anexo 1 formato de encuestas OdontoCare 2019.....	51
Anexo 2 formato de entrevista OdontoCare 2019 .....	52
Anexo 3 empresas gestionadas para acuerdos OdontoCare 2019.....	52
Anexo 4 primera hoja del portafolio de servicio OdontoCare 2019 .....	54
Anexo 5 oficio comercial dirigida a Vitaly OdontoCare 2019 .....	55
Anexo 6 propuesta de brigada a Veracruz OdontoCare 2019.....	56
Anexo 7 <i>brochure</i> 1 de 2 OdontoCare 2019 .....	57
Anexo 8 <i>brochure</i> 2 de 2 OdontoCare 2019 .....	57
Anexo 9 piezas publicitarias OdontoCare 2019.....	58
Anexo 10 piezas publicitarias, cargo y personal OdontoCare 2019 .....	58
Anexo 11 pieza publicitaria Instagram- Educación e interés OdontoCare 2019 .....	59
Anexo 12 pieza publicitaria martes de Tics OdontoCare 2019 .....	59
Anexo 13 evidencia de brigadas y eventos gestionado OdontoCare 2019 .....	60



## Introducción

Esta pasantía se realizó en la empresa: OdontoCare bajo la sociedad por acciones simplificada Russy Montoya, registrada en la cámara de comercio de Villavicencio en el 2017, los representantes legales son: Hugo Nicolay Russy Ravelo quien funge como Gerente y Sandra Montoya Cuellar en el cargo de Subgerente; la actividad principal de esta empresa es la Práctica Odontológica, la cual tiene como nombre de establecimiento: OdontoCare Villavicencio, institución prestadora de servicio (IPS).

Este trabajo recopila el diagnóstico elaborado a la empresa *ODONTOCARE*; cuyo objetivo principal es el desarrollo de un plan estratégico que permita el crecimiento organizacional y el posicionamiento de esta empresa en la ciudad de Villavicencio; para ello se identificaron los factores internos y externos por medio del análisis de las matrices MEFI (Matriz de evaluación de Factores internos), y MEFE (matriz de evaluación de Factores Externos), asimismo se utilizó la matriz DOFA para la formulación y evaluación de la estrategia axiológica, partes interesadas y las demás se redactan brevemente cómo se usaron las técnicas de investigación mixtas como la observación, entrevistas estructuradas y encuestas para el análisis del comportamiento de clientes internos y externos, por último se mostraran los resultados y gestión de las estrategias propuestas en el cuadro de mando integral (CMI) a implementar en esta empresa.

## **1 Planteamiento del Problema**

En el país no se conocen cifras exactas de cuántos odontólogos laboran, pero sí de los emprendimientos de este tipo que fracasan, se estima que hay alrededor de 70.000 odontólogos activos, pero más del 50% de los emprendimientos fracasan antes de los 5 años; estos datos negativos se le atribuyen a la falta de estrategias de marketing (Revista Portafolio, 2018); Para poder mantenerse en el mercado se requiere de un conjunto de esfuerzos, acciones y tiempo, que permita al negocio ser rentable; en pocas palabras poder brindar este servicio en Colombia no solo requiere del conocimiento de un profesional en salud sino también en distintas áreas de las ciencias económicas.

En Villavicencio los consultorios odontológicos y clínicas dentales trabajan con informalidad y la mayoría de odontólogos no están registrados en la cámara de comercio (Garnica, 2018). Sin embargo, en mayo de 2019 se realizó una búsqueda en google maps en la ciudad de Villavicencio y arrojó alrededor de 43 sitios dedicados a esta actividad, dentro de estos encontramos a la clínica OdontoCare empresa objeto del presente estudio. Por otro lado, se evidencia poca literatura académica que investigue acerca del comportamiento del sector odontológico, el último informe realizado en Colombia respecto a este tipo de empresas fue en el 2008 y solo se tomó a Villavicencio para indicar que la institución educativa Universidad Antonio Nariño cuenta con facultad de odontología (Federación Odontológica Colombiana [FOC], 2008).

OdontoCare ingreso al mercado en el año 2016 con tecnología de alta calidad, personal capacitado, un amplio portafolio de servicios e infraestructura adecuada y cómoda para brindar una buena experiencia del servicio; a pesar de esas fortalezas existe un desconocimiento administrativo y comercial por parte de sus propietarios, sin embargo han consolidado el negocio

de manera empírica; las estrategias organizacionales aplicadas para el logro de la visión y mejora continua no cuentan con la planificación ni el control adecuado; así mismo, en las acciones de mercadeo ejecutadas se identificó que no se tiene en cuenta la viabilidad por falta de evaluar dicho proceso, esto se evidenció gracias a un estudio realizado por la empresa (OdontoCare, 2018)

En cuanto a lo relacionado con la variable precio, OdontoCare fija los precios de acuerdo con los ofrecidos por la competencia, con estrategias de precio medio, los cuales son acordes con las necesidades de los usuarios y la tendencia del mercado, pero el manejo de esta estrategia no ha sido del todo beneficioso para OdontoCare puesto que según el subgerente apenas logran llegar al punto de equilibrio.

Adicionalmente la empresa atiende segmentos de mercado múltiples entre edades de 11 a 45 años y niveles socioeconómicos bajo a medio alto, por lo tanto no hay un perfil claro de su segmentación y esto ha generado que los esfuerzos realizados en la promoción no logre llegar al público objetivo, ya que se promocionan por medio de la página en Facebook, la cual cuenta con 910 me gusta, asimismo se ofrecen los servicios en la cuenta de Instagram que tiene 1.622 seguidores, sin embargo se evidencia que sus usuarios no frecuentan ni interactúan con las cuentas en redes sociales de esta empresa.

Identificadas las fallas que presenta OdontoCare respecto al mercadeo de sus servicios es necesario realizar una mejora en cuanto a marketing y dirección organizacional; Para tal fin, la organización puede ver en niveles; en donde se puede valorar a Andrien, M. Anderson, G. Carden, F. Lusthaus, C y Plinio, G. (2002) ya que afirman:

A nivel organizacional, cada unidad o departamento se enfrenta constantemente ante problemas similares. ¿Cómo podemos aumentar nuestros ingresos? ¿Debería introducirse un nuevo producto? ¿Deberían emplearse más o menos trabajadores? ¿Cómo pueden reducirse costos de producción

sin poner en peligro la calidad? ¿Cómo podemos vender mejor nuestros productos y servicios? ¿Quién debe hacer qué y cuándo? (p.83).

De acuerdo con lo citado anteriormente se evidencia que son factores que siguen afectando a las empresas a pesar de las soluciones y acciones implementadas sin resultados positivos que cambien drásticamente la realidad económica de las empresas. La empresa OdontoCare tomo la decisión de mejorar aunando los esfuerzos de los pasantes en las aéreas de mercadeo y organizacional.

OdontoCare presenta falencias en el control de personal, a pesar que se cumple con los objetivos inherentes de la empresa; el monitoreo en aspectos económicos no existe, la contabilidad se realiza sin el conocimiento adecuado y no tienen los elementos necesarios para determinar su estado, aun así se logra cuantificar el recaudó por periodo; la planeación estratégica más que un lineamiento a seguir para alcanzar los objetivos en Odontocare , fue construida como cumplimiento a la reglamentación de la secretaría de salud del Meta, al mismo tiempo los empleados no tienen clara la visión aunque si trabajan con la idea en común de brindar un excelente servicio (Odontocare, 2018).

Todas las problemáticas identificadas son consideradas de importancia por la empresa; estas son reconocidas y se ejecutará un plan de acción para su corrección, así como el enriquecimiento de las mismas a través de la participación del área directiva de la organización. Por todo lo anterior se pretende dar respuesta a la pregunta: ¿Lograra Odontocare IPS el impacto deseado a través del diseño y estructuración de un plan de crecimiento y posicionamiento estratégico en la ciudad de Villavicencio?

## **2 Justificación**

En busca de una interacción entre el mercadeo y la dirección estratégica para el crecimiento organizacional y el posicionamiento en Villavicencio; dentro de estas se buscó una buena participación e incremento acorde a la realidad del mercado, teniendo en cuenta las necesidades de la empresa se logró en ambas áreas identificar estrategias.

Cabe mencionar, que la facultad de odontología de las IES que ofertan este programa académico contribuirán a través de los pasantes al desarrollo empresarial en la región; puesto que estos pondrán en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación; apoyando a Odontocare en el fortalecimiento de sus bases y así alcanzar los objetivos propuestos; también se verá afectada positivamente la imagen de la universidad, recalcando que esta empresa ya tuvo la oportunidad de trabajar con el consultorio de la universidad de los Llanos obteniendo resultados satisfactorios en el año 2018.

Es pertinente señalar que la experiencia brindará refuerzos en conocimientos apropiados por los autores y su aplicación permite discernir acerca de las dudas de aplicabilidad en términos, herramientas administrativas y de marketing, asimismo aportará a la formación práctica de los futuros profesionales.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar y estructurar un plan de crecimiento y posicionamiento estratégico en *OdontoCare* IPS para el mercado de la ciudad de Villavicencio.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de factores externos e internos de la organización.
- Análisis del comportamiento de clientes internos y externos.
- Priorizar estrategias para el diseño del Cuadro de Mando Integrado de la organización y su ejecución.

## 4 Marco Teórico

La gerencia es transversal a toda la organización y hace uso del término: planeación, como algo global que no necesariamente es para futura aplicación, en vez de eso, funciona siendo un organizador de ideas y acciones, “La planeación debe ser una herramienta sencilla y fácil de manejar, no debe convertirse en una carga ni en un estorbo para la organización” (Amaya, 2010, p.1). Por medio de esta se pretenderá utilizar herramientas comprensibles que ayuden a la aplicación de estrategias que interactúen en el área del mercadeo y la administración. Según Amaya, 2010 Afirma:

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, (p. 16)

En consecuencia, para poder realizar una correcta planeación estratégica es recomendable responder a una serie de preguntas. Estas van desde: ¿A dónde se quiere ir, en dónde se está, a dónde se debería ir, a dónde se puede ir, a dónde se irá, hasta cómo se están cumpliendo las metas?; todo lo que se realice debe ser en pro del cumplimiento de la empresa, por ello se valoran los siguientes ítems según corresponda: la visión como modelo organizacional, la planeación estratégica con sus respectivas acciones, el diagnóstico estratégico, indicadores de gestión, entre otros (Amaya, 2010). Todo esto con el fin de recolectar la información necesaria para estructurar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

CMI también conocido como Cuadro de Comando Integral (BSC) tiene la función de interactuar las problemáticas del área Organizacional y de Mercadeo. Sánchez, J., Vélez, M. & Araujo, P. (2016) nos aporta:

Es una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Esta herramienta fue desarrollada por el Profesor Dr. Robert S. Kaplan de la Harvard Business School y el Dr. David P. Norton (...) surge de la necesidad de ofrecer a los directivos una visión completa del rendimiento de una empresa bajo dos premisas (p.39).

Esta herramienta sobrecoje diferentes niveles, tales como: los procesos operativos y estratégicos, en afinidad de la mejora o aumento de las cualidades en el servicio al cliente, todos en búsqueda de plantear resultados financieros medibles (Dávila, 1999). Para poder reconocer el desempeño de estos se implementarán indicadores, los cuales cumplen con la función de identificar que tan bien, mal, cerca o lejos se están de las metas planteadas, es recomendable tener como máximo seis por proceso, este debe permitir la dirección de las acciones, ser específico y consta que se puede presentar en un número natural, un porcentaje, una ratio o un tanto por mil (Salgueiro, 2001).

Para aplicar la planeación estratégica y desarrollar un CMI con los resultados esperados se tendrá en cuenta: factores internos tanto como externos que afectan a la organización; una vez recolectados se analizarán con el fin de priorizar y generar soluciones a través de actividades determinadas según requiera la empresa, por ello izar-Landeta y ynzunza Cortes (como cito en Camison, 1997; Porter,1980; Miles y Snow, 1978) afirma “las organizaciones exitosas son aquellas que logran una posición competitiva, también generan un enfoque sistemático de adaptación al medio ambiente aplicando conductas estratégicas proactivas integradas hacia la



innovación, calidad y satisfacción del cliente” (párr. 26). Para lograr resultados que sean flexibles y modificables ante el mercado se requerirá de información primaria y secundaria tal como se infiere de (Camison y et at., 1997, 1980 y 1978).

A partir de lo anterior se buscará brindar una serie de acciones en el área organizacional y de mercadeo, se implementarán las ideas críticas de la información recolectada; se apropiará de Amaya (2010) el cual asegura que “Una organización que no planea, no sabe qué hacer, ni cómo hacerlo; una organización sin estrategias es cómo un barco a la deriva no tiene rumbo ni dirección definida, no sabe para dónde va” (p.12). Todas acciones estarán encaminadas a dar solución a las problemáticas priorizadas por *Odontocare* que quedarán plasmadas en el CMI, dando respuesta al crecimiento de la organización y al posicionamiento de la marca.

## 5 Diseño metodológico

Esta investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo, el cual busca identificar y establecer características y comportamientos concretos (Ramírez-Robledo, Arcilla, Buitrago y Jairo, 2004). Se realizó mediante un enfoque de tipo mixto, el cual hace referencia a la unión entre método cuantitativo que “Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado” (Bernal, 2010, p. 60), se aplicaron encuestas para conocer la percepción, comportamientos, variables demográficas y medir la satisfacción por parte de clientes externos.

El método cualitativo se trata de: “orientar y profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes” (Bernal, p. 60); Este enfoque se aplicó para conocer la percepción que tienen los clientes internos acerca de la organización y que responsabilidades y funciones creen tener dentro de ella, esto se realizó por medio de entrevistas estructuradas. La unión de estos enfoques se realizó principalmente para establecer las percepciones de la población objeto de estudio, interpretar y construir un análisis de la situación.

También se aplicó el método inductivo “que consiste en ir de la captación de las partes, indeterminadamente determinadas, al intento de captar el sentido del todo, alternando con el intento de establecer más en concreto las partes, partiendo del sentido del todo” (Ramírez-Robledo, Arcilla, Buitrago y Jairo, 2004, P. 57), haciendo uso de ella en busca de identificar como se han abordado las diferentes situaciones, y así proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento empresarial frente a las problemáticas identificadas.

Así mismo, para la realización del proyecto la población objeto son los clientes internos y externos; para las encuestas con los clientes externos se empleó un muestreo aleatorio simple teniendo en cuenta la población mencionada; para (Sampieri, 2012), la muestra puede hallarse con la siguiente ecuación. 
$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

**Tabla 1 lista de variables OdontoCare 2019**

Lista de variables	
<b>N = Población = 60</b>	<b>z = Valor equivalente en la tabla de</b>
<b>p = Probabilidad de éxito (50%)</b>	<b>q = Probabilidad de fracaso (50%)</b>
<b>e = Margen de error. (5%)</b>	

Fuente: Autoría propia.

Teniendo en cuenta que en la base de datos de *Odontocare*, son 60 pacientes atendidos mensualmente, con un nivel de confianza del 95%, una heterogeneidad del 50% y un margen de error del 5% se obtiene una muestra de 53 clientes externos.

Para la realización de las entrevistas de los clientes internos se tomaron en cuenta los empleados de tiempo completo y la gerente, en total 4 personas. Así mismo, para este trabajo se implementaron las siguientes etapas de la matriz de marco lógico, ver Tabla 2.

**tabla 2 Marco Lógico Pasantía Profesional 2019**

OBJETIVO GENERAL	Diseñar y estructurar un plan de crecimiento y posicionamiento estratégico en Odontocare IPS para el mercado de la ciudad Villavicencio.	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	Entregables
Realizar el diagnóstico de factores externos e internos de la organización.	Identificación del estado actual de la organización y el mercado de Odontocare	Diagnóstico de mercado
Análisis del comportamiento de clientes internos y externos.	Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas	Análisis de resultados
Priorizar estrategias para el diseño del Cuadro de Mando Integrado de la organización y su ejecución.	Realización de objetivos métodos, estrategias e indicadores de control	Cuadro de Mando Integral

Fuente: Autoría propia.

## 6 Resultado


### 6.1 Identificación del estado actual de la organización y el mercado de OdontoCare

Para realizar el diagnóstico de OdontoCare se tomaron en cuenta los factores internos y externos que afectan la organización; por medio de la MEFI, MEFE, matriz axiológica y de partes integradas se logró conocer el estado actual de la clínica Odontológica.

#### 6.1.1 Matriz de evaluación de factores internos.

Para la realización de la matriz MEFI se dividieron los procesos por niveles y se realizó la evaluación interna con cada uno de los colaboradores encargados del nivel correspondiente.

Tabla 3 MEFI, nivel operativo


 <b>ODONTOCARE</b>				
<b>MATRIZ MEFI NIVEL OPERATIVO</b>				
<b>FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PesoPonderado</b>
<b>FORTALEZA</b>	Profesionales Capacitados por cada servicio.	0,10	4	0,40
<b>FORTALEZA</b>	Equipos de Calidad	0,09	4	0,36
<b>FORTALEZA</b>	Confort en las instalaciones	0,07	3	0,21
<b>FORTALEZA</b>	Precios competitivos en el mercado.	0,07	3	0,21
<b>FORTALEZA</b>	Altos estándares de Calidad.	0,09	4	0,36
<b>FORTALEZA</b>	Insumos suficientes.	0,08	3	0,24
<b>FORTALEZA</b>	Atención de Urgencias Odontológicas según horarios de trabajo.	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDAD</b>	No se cuenta con laboratorio propio.	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDAD</b>	El registro de información se suele realizar sin relación frente a otros formatos dificultando el uso de ellos	0,09	1	0,09
<b>DEBILIDAD</b>	Falta de software para el diligenciamiento de las historias clínicas.	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDAD</b>	No se tienen identificadas las funciones de los colaboradores.	0,09	1	0,09
<b>DEBILIDAD</b>	Fallas en las unidades	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,78</b>

Fuente: Autoría propia.

Como se puede observar en la tabla 3 referente al nivel operativo de OdontoCare, se identifican fortalezas con una ponderación relevante, entre las cuales se resaltar altos estándares de calidad con un peso ponderado de 0,36 esto confirma que la empresa cuenta con un equipo apto y personal capacitado, además se detecta una debilidad que afecta al desarrollo y mejora de este nivel y que corresponde a la claridad de las funciones a cargo por parte de los colaboradores cuantificado con un peso ponderado de 0.09.

Sin embargo, el peso ponderado total es de 2,78, es decir, que el nivel operativo hasta el momento en cada una de las estrategias desarrolladas muestra mayores fortalezas que debilidades, logrando cubrir las necesidades de la empresa y por consiguiente obtener un buen desempeño.

Tabla 4 MEFI, nivel táctico.

 <b>ODONTOCARE</b>				
<b>MATRIZ MEFI NIVEL TACTICO</b>				
<b>FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>FORTALEZA</b>	Comunicación Organizacional	0,08	4	0,32
<b>FORTALEZA</b>	Buena Atención al cliente.	0,08	4	0,32
<b>FORTALEZA</b>	Se cuenta con buzón de sugerencias	0,04	3	0,12
<b>FORTALEZA</b>	Manejo de diferentes modalidades de pago	0,08	4	0,32
<b>FORTALEZA</b>	Control de Inventario, compras y almacenamiento.	0,05	3	0,15
<b>FORTALEZA</b>	Informe diario de ingresos y egresos.	0,05	3	0,15
<b>FORTALEZA</b>	Cuentan con pagina web y presencia en redes sociales como Facebook twitter e instagran	0,08	4	0,32
<b>FORTALEZA</b>	Amplio portafolio de servicios	0,09	4	0,36
<b>DEBILIDAD</b>	No hay base de datos actualizada	0,09	1	0,09
<b>DEBILIDAD</b>	Alta carga laboral	0,04	2	0,08
<b>DEBILIDAD</b>	No hay plan de acción organizado ni controles.	0,05	2	0,10
<b>DEBILIDAD</b>	El pago de servicios por cuotas únicamente va dirigido a Ortodoncia.	0,05	2	0,10
<b>DEBILIDAD</b>	No se hace seguimiento de clientes.	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDAD</b>	El mantenimiento de las unidades se realiza por tercerización y es costoso.	0,05	2	0,10
<b>DEBILIDAD</b>	Falta de herramientas para la contabilidad eficaz de la empresa.	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,78</b>


Fuente: Autoría propia.

En la tabla 4 se observa uno de los aspectos más interesantes para la empresa, es la ponderación total, indica su estable y funcional rendimiento dentro de la empresa, se encuentra una buena comunicación organizacional, puesto que el gerente indica que más que una empresa son un equipo

una familia. Con respecto a las debilidades sobresale la falta de herramientas contables, en consecuencia, no existe un control confiable de las utilidades que genera *OdontoCare*.

El valor final ponderado para este nivel es de 2.78, esta ponderación indica que las estrategias utilizadas hasta el momento han sido las adecuadas, aminorando el incremento de las debilidades y logrando un mayor y mejor resultado gracias a sus fortalezas.

Tabla 5 MEFI nivel Gerencial

 <b>ODONTOCARE</b>				
<b>MATRIZ MEFI NIVEL GERENCIAL</b>				
<b>FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>PesoPonderado</b>
<b>FORTALEZA</b>	Flota de equipos propia	0,09	4	0,36
<b>FORTALEZA</b>	Selección y contratación del personal.	0,09	4	0,36
<b>FORTALEZA</b>	Convenios con corporaciones del sector Salud.	0,09	4	0,36
<b>FORTALEZA</b>	Habilitación de la secretaria de salud.	0,05	3	0,15
<b>FORTALEZA</b>	Constantes esfuerzos en la creación de alianzas estratégicas.	0,08	3	0,24
<b>FORTALEZA</b>	El nivel directivo comparte la filosofía estratégica a sus colaboradores por medio de acciones.	0,06	3	0,18
<b>FORTALEZA</b>	Se valora la competencia con el fin de estar a su nivel y en muchos casos superarlos.	0,07	3	0,21
<b>DEBILIDAD</b>	La toma de decisiones no es organizada, no hay estadísticas en los procesos	0,07	2	0,14
<b>DEBILIDAD</b>	No hay un direccionamiento estratégico estructurado.	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDAD</b>	El direccionamiento estratégico no es comunicado adecuadamente a los demás niveles.	0,09	1	0,09
<b>DEBILIDAD</b>	No se establecen Metas.	0,09	1	0,09
<b>DEBILIDAD</b>	No hay control adecuado por cada empleado.	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDAD</b>	No se cuenta con un departamento comercial	0,06	2	0,12
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,62</b>


Fuente: Autoría propia.

En la tabla 5, se observar que los factores Flota de Equipos propia, selección y contratación del personal, convenios con corporaciones del sector salud son los de mayor peso ponderado. No obstante, existe una debilidad relevante en este nivel, que corresponde a una inadecuadamente comunicación del direccionamiento estratégico reflejándose en una baja respecto a la falta del sentido de pertenencia por parte de los empleados con la empresa.

La ponderación total da un resultado de 2,62; que significa que las fortalezas están tendiendo a un buen aprovechamiento, cubriendo las necesidades del mismo.

Luego de realizada la auditoría interna con los empleados valorando cada nivel, con la información recolectada se llegó a la MEFI general, en la que se identificaron las Fortalezas y debilidades con mayor peso ponderado y se obtuvo lo siguiente:

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos general

 <b>ODONTOCARE</b> <b>MATRIZ MEFI GENERAL</b>				
FACTORES INTERNOS (Debilidades y fortalezas)		Ponderación	Clasificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZA</b>	Profesionales Capacitados por cada servicio	0,07	4	0,28
<b>FORTALEZA</b>	Altos estándares de Calidad.	0,07	4	0,28
<b>FORTALEZA</b>	Atención de Urgencias Odontológicas según horarios de trabajo.	0,04	3	0,12
<b>FORTALEZA</b>	Comunicación Organizacional	0,04	3	0,12
<b>FORTALEZA</b>	Buena Atención al cliente.	0,04	3	0,12
<b>FORTALEZA</b>	Manejo de diferentes modalidades de pago	0,05	3	0,15
<b>FORTALEZA</b>	Convenios con corporaciones del sector Salud.	0,07	4	0,28
<b>FORTALEZA</b>	Amplio portafolio de servicios	0,05	3	0,15
<b>FORTALEZA</b>	Cuentan con pagina web y presencia en redes sociales como Facebook twitter e instagan	0,07	4	0,28
<b>FORTALEZA</b>	Flota de equipos propia	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDAD</b>	El registro de informacion se suele realizar sin relación frente a otros formatos dificultado el uso de ellos	0,04	2	0,08
<b>DEBILIDAD</b>	No se tienen identificadas las funciones de los colaboradores.	0,08	1	0,08
<b>DEBILIDAD</b>	No hay base de datos actualizada	0,06	2	0,12
<b>DEBILIDAD</b>	Falta de herramientas para la contabilidad eficaz de la empresa.	0,08	1	0,08
<b>DEBILIDAD</b>	No se establecen Metas.	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDAD</b>	No se hace seguimiento de clientes.	0,06	1	0,06
<b>DEBILIDAD</b>	El direccionamiento estratégico no es comunicado adecuadamente a los demás niveles.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,59</b>

Fuente: Autoría propia.

Según la Tabla 6, los criterios más representativos de cada nivel que constituye la clínica odontológica *OdontoCare*, se observan, fortalezas como son los altos estándares de calidad y personal capacitado por cada servicio con un peso ponderado de 0.28, sin embargo, las debilidades como la falta de seguimiento a clientes con un peso ponderado de 0.06 y el no tener identificadas las funciones de los colaboradores con 0.08, exponen que en la empresa se debe priorizar por la búsqueda del mejoramiento continuo de la empresa.


El peso ponderado total es de 2,59, es decir, las fortalezas están siendo mucho más influyentes que las debilidades, lo que significa que la empresa está desarrollando estrategias acordes con la competitividad de la misma.

### 6.1.2 Matriz de evaluación de factores externos.

Se realizó un examen de todos los factores externos tanto negativos como positivos que impactan a la empresa y se obtuvo lo siguiente:

Los factores externos identificados y que influyen en el funcionamiento de la empresa, conciernen con la alta competencia en el mercado, siendo ésta una amenaza relevante con un peso ponderado de 0.1 esto corresponde a que en el sector donde se ubica la empresa existe una alta oferta de servicios odontológicos, viéndose afectada por la disminución de precios y por el aumento de la oferta con un peso ponderado de 0.1.

Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos

 <b>ODONTOCARE</b>				
<b>FACTORES EXTERNOS (Oportunidades y Amenazas)</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDAD</b>	Aumento de la demanda de procedimientos odontológicos por estética	0,1	4	0,4
<b>OPORTUNIDAD</b>	Posibilidades de Convenios con IPS	0,09	4	0,36
<b>OPORTUNIDAD</b>	Mercado dispuesto a pagar por un servicio de calidad	0,09	4	0,36
<b>OPORTUNIDAD</b>	Ubicación geográfica estratégica	0,06	3	0,18
<b>OPORTUNIDAD</b>	Constante innovación tecnológica en cuanto a equipos.	0,08	3	0,24
<b>OPORTUNIDAD</b>	Alianzas estratégicas con especialistas del sector en salud oral	0,1	4	0,4
<b>AMENAZA</b>	Alta Competencia	0,1	1	0,1
<b>AMENAZA</b>	Disminución de precios por aumento de oferta	0,1	1	0,1
<b>AMENAZA</b>	Aumento de la cobertura del sistema de Salud (EPS y Sisben)	0,02	2	0,04
<b>AMENAZA</b>	Desempleo en Aumento	0,04	2	0,08
<b>AMENAZA</b>	Vías de acceso a la ciudad cerradas.	0,1	1	0,1
<b>AMENAZA</b>	Situación económica del País	0,07	2	0,14
<b>AMENAZA</b>	Requisitos tediosos para el proceso de alianza y convenios	0,04	2	0,08
<b>AMENAZA</b>	Alza de precios en la materia prima	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>35</b>	<b>2,60</b>

Fuente: Autoría propia.



Tras analizar la tabla 7, se identifican oportunidades como el aumento de la demanda de procedimientos odontológicos estéticos con un peso ponderado de 0.4 y las alianzas estratégicas con el mismo peso ponderado, sin embargo, se observa que el total del peso ponderado es de 2,60 lo que significa, que las oportunidades son más relevantes frente a las amenazas, esto permite que la empresa crezca con mayor facilidad.

### 6.1.3 Matriz axiológica.

La organización cuenta con valores que muestran claramente lo que quieren ofrecer al mercado, después de explicar cómo trabajan, se concluye que son los valores requeridos para implementar en la empresa.

Tabla 8 Tabla de valores en OdontoCare 2019

VALORES	
<b>Respeto</b>	el respeto va dirigido hacia todas las personas tanto internas como externas que tengan relación con la empresa, donde se valoren los derechos y las opiniones de cada persona; también así mismo hacia la empresa como ente de convivencia.
<b>Responsabilidad</b>	se debe tener responsabilidad con los servicios y labores asignados; también con los deberes con los clientes y compromiso con la empresa.
<b>Honestidad</b>	se debe tener honestidad hacia los colaboradores, clientes, proveedores y competidores.
<b>Confianza</b>	se debe tener confianza entre todos los miembros de la empresa, con los clientes y proveedores de la misma.
<b>Calidad</b>	Cada servicio que se realice debe ser ejecutado de la mejor manera, evitando los errores, disminuyendo el tiempo y viendo cómo mejorarlo constantemente.
<b>Empatía</b>	Se tiene una estrecha relación con los clientes, proveedores y colaboradores para mantener un ambiente agradable y satisfacer las necesidades de los clientes.

Fuente: Autoría propia.

La tabla 8 describe la definición y cómo se debe implementar cada uno de los valores, la empatía tiene gran importancia y peso en esta organización, porque de este valor depende otros como el liderazgo paternalista que se proyecta desde la gerencia y está inmerso en todos los niveles administrativos de la empresa, y que a su vez se proyecta como uno de los valores de alto reconocimiento entre los pacientes.

#### 6.1.4 Matriz de partes interesadas.

Siendo ésta la encargada de mostrar un direccionamiento para afectar correcta y positivamente las partes interesadas, se decide identificar nueve clasificaciones de partes interesadas las cuales van desde: trabajadores, clientes, propietarios, proveedores, comunidad, Ministerio de Trabajo y Ministerio de Salud.

Tabla 9 Matriz de partes interesadas OdontoCare 2019

 <b>MATRIZ DE PARTES INTERESADAS</b>				
Nº	PORTE INTERESADA	REQUISITO	DESCRIPCION DEL REQUISITO	METODO DEL CUMPLIMIENTO
1	Trabajadores	Pagos Oportunos	Pagos establecidos según porcentaje o contrato.	Pagos justos mensuales.
		Ambiente Laboral	Información oportuna - seguridad y salud en el trabajo - materiales en óptimas condiciones - elementos necesarios de trabajo	Buena comunicación entre trabajadores. Espacios de descanso Dotación según puesto de trabajo
		Calidad	Precios justos Seguridad en los tratamientos, cumplimiento del tiempo y resultados esperados	Precios según el mercado. Revisión de procesos. Amplio portafolio de servicios.
2	Cliente	Accesibilidad	Facilidad de contacto Respuesta oportuna	Presencia en redes Sociales y página Web.
3	Propietarios	Recibir un rendimiento favorable de la empresa	Documentación de ingresos y egresos diarios de la empresa	Informe diario de finanzas.
4	Proveedores	Ordenes de Compra y pagos oportunos	Peticiones de compra de productos o servicios y cancelación de las mismas en las fechas estipuladas.	Pedidos y pagos, según el tiempo acordado.
7	Comunidad	Participación y protección al medio	Interacción, generación de empleos. Aplicación de normas ambientales.	Contratación por recomendación e implementación de medidas ambientales.
8	Ministerio de Trabajo	Cumplimiento de condiciones laborales	Cumplimiento de las leyes laborales.	Afiliación a la seguridad laboral.
9	Ministerio de Salud	Cumplimiento de reglamentos y normas aplicables.	Documentos de higiene, sanidad seguro, entre otros.	Limpieza constante de todas las áreas e instrumentos, control de inventarios, inspección constante de las herramientas y medicamentos.

Fuente: Autoría propia.


En la tabla 9 se describen a las todas las partes involucradas que por alguna circunstancia tendrán contacto con *OdontoCare* ya sea por condición de cliente externo o interno o como ente de control; cada clasificación tiene designada un requisito y una descripción que aportan con el método de cumplimiento; después de recolectada la información se plasmaron las ideas clave del análisis sobre los datos recogidos.

En línea con lo anterior la información de la tabla No.9 representa el análisis, un ejemplo corresponde a: los trabajadores requieren de pagos oportunos y un buen ambiente laboral, que los horarios de trabajo se cumplan, ya que ellos requieren de descansos; al finalizar las matrices se inició el desarrollo de la matriz DOFA, se analizaron las ideas principales de cada matriz, produciendo la creación de estrategias con fines de crecimiento y posicionamiento.

#### **6.1.5 Matriz Debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.**

La matriz DOFA que se presenta a continuación, recopila y redistribuye la información extraída en las anteriores tablas en cuatro diferentes características, donde según Amaya, J. (2010) las debilidades son la ausencia o falta de elementos que no tiene o cumple la empresa, así mismo las fortalezas continúan en la parte interna, pero es con lo que cuenta la organización ya sea herramientas o conocimientos, por otro lado, las amenazas son los posibles problemas políticos, ambientales, económicos y sociales influenciados por terceros que no intervienen en la producción de la organización, por ultimo las oportunidades se ven afectadas por los demás factores de forma positiva.

Tabla 10 Matriz DOFA OdontoCare 2019

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesionales Capacitados por cada servicio</li> <li>2. Altos estándares de Calidad.</li> <li>3. Atención de Urgencias Odontológicas según horarios de trabajo.</li> <li>4. Comunicación Organizacional</li> <li>5. Buena Atención al cliente.</li> <li>6. Manejo de diferentes modalidades de pago.</li> <li>7. Amplio portafolio de servicios.</li> <li>8. Convenios con otras empresas.</li> <li>9. Flota de equipos propia.</li> <li>10. Cuentan con pagina web y presencia en redes sociales como Facebook twitter e instagram</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El registro de informacion se suele realizar sin relación frente a otros formatos dificultado el uso de ellos</li> <li>2. No se tienen identificadas las funciones de los colaboradores.</li> <li>3. No hay base de datos actualizada.</li> <li>4. Falta de herramientas para la contabilidad eficaz de la empresa.</li> <li>5. No se establecen Metas.</li> <li>6. No se hace seguimiento de clientes.</li> <li>7. El direccionamiento estratégico no es comunicado adecuadamente a los demás niveles.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	GENERACION DE ESTRATEGIAS FO Ataque	GENERACION DE ESTRATEGIAS DO Mejora	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la demanda de procedimientos odontológicos por estética</li> <li>2. Posibilidades de Convenios con IPS.</li> <li>3. Mercado dispuesto a pagar por un servicio de calidad.</li> <li>4. Ubicación geográfica estratégica.</li> <li>5. Constante innovación tecnológica en cuanto a equipos.</li> <li>6. Alianzas estratégicas con especialistas del sector en salud oral.</li> </ol>	<p><b>FO1 (F1,F2,F7,O3,O4,O6):</b> Generar un impacto positivo en el mercado a través de activación de marca.</p> <p><b>FO2 ( F4, F9, F10, O3, O4, O5):</b> Persuadir e informar constantemente al mercado a través de las plataformas digitales en las cuales se informaran promociones, novedades y el beneficio de una buena salud dental</p> <p><b>FO5 (F8,F6,F7,O2,O1):</b> Mantener y Establecer nuevos convenios interinstitucionales para captar nuevos mecados.</p>	<p><b>DO1 (D1,D2,O2):</b> Elaborar un manual de funciones que estandarice y describa de manera puntual las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores de la clinica.</p> <p><b>DO2 (D3,D5,D6,O1,O2,O3,O4):</b> Implementar plataformas digitales para llevar un registro de pacientes y empleados facilitando la elaboracion de metas y su seguimiento.</p> <p><b>DO4 (D4,O5):</b> Tener un registro financiero exacto de la clinica.</p>	
AMENAZAS	GENERACION DE ESTRATEGIAS FA Defensiva	GENERACION DE ESTRATEGIAS DA Retirada	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta Competencia</li> <li>2. Disminución de precios por aumento de oferta.</li> <li>3. Aumento de la cobertura del sistema de Salud (EPS y Sisben).</li> <li>4. Desempleo en Aumento.</li> <li>5. Vías de acceso a la ciudad cerradas.</li> <li>6. Situación económica del País</li> </ol>	<p><b>FA1 (A1,F1,F9,F5):</b> Creación de piezas publicitarias para la promoción masiva de la marca transmitiendo al clientes el diferenciador frente a su competencia.</p> <p><b>FA4 (F2, F3, A3,A6):</b> Mantener servicios de alta calidad que compitan con los estándares del sistema de salud haciendo énfasis en las necesidades del cliente.</p>	<p><b>DA(D3,D6,A3,A4):</b> Ofrecer servicios posventa.</p> <p><b>DA(D5,D7,A2,A3):</b> implementar una estructura organica que permita pleno conocimiento e identificación del direccionamiento estrategico por parte del personal.</p>	

Fuente: Autoría propia.

En la tabla 10, se describen cada uno de los factores que afecta a la empresa, es un insumo base para generar las estrategias FO, DO, FA, DA que luego se combinan con cada actor que interviene en la cadena de valor, logrando estrategias que permitan el crecimiento y posicionamiento de la empresa.

## **6.2 Aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas**

Para complementar la elaboración de las estrategias se tiene en cuenta las opiniones, perspectivas de los colaboradores y clientes de la empresa, fue necesario conocer el comportamiento de cada uno para garantizar la efectividad en la aplicación de las estrategias.

### **6.2.1 Datos Entrevista al personal de planta OdontoCare 2019 / Análisis Interno**

Para la entrevista se utilizaron las cinco categorías, las cuales indagan sobre las experiencias, el aporte a la empresa, la motivación propia, los incentivos y la opinión sobre los superiores; también se buscaron datos referentes al cargo para tener conocimiento de cómo ven la jerarquía y sus responsabilidades; de ello se analizó:

#### ***6.2.1.1 Pregunta referente al cargo y responsabilidades.***

En general los colaboradores tienen claras las responsabilidades y su rol dentro del organigrama de la empresa, a excepción del cargo de Auxiliar administrativo, cargo que tiene tareas afines con el cargo de Auxiliar odontológico dejando abiertas sus responsabilidades, lo anterior es producto de la falta de manuales de funciones para cada uno de los cargos.

Luego del análisis de las entrevistas se categoriza la información y se diferencia de acuerdo con lo declarado por parte de cada uno de los colaboradores y como resultado se diseña la siguiente tabla:

Tabla 11 Características claves a resolver en OdontoCare 2019

CARACTERIZACION	
EXPERIENCIAS	
Buen Ambiente Laboral	75%
Crecimiento Profesional	25%
APORTE A LA EMPRESA	
Servicio al cliente	75%
Aumento de clientes	25%
MOTIVACION PROPIA	
Crecimiento Personal	50%
Buen Ambiente Laboral	25%
INCENTIVOS	
Economicos	50%
Emocionales	25%
Tiempos	25%
OPINION SOBRE SUPERIORES	
Positiva	100%

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 11. Se observan los factores tenidos en cuenta para la realización de las entrevistas con sus respectivas sub categorías. Se designó un color diferente a las palabras clave concurrentes en cada una de las sub categorías. De acuerdo con lo anterior se analiza lo siguiente:

#### 6.2.1.2 *Característica 1-Experiencias.*

El 75% de los empleados consideran que las experiencias son positivas y están a gusto con el ambiente laboral y el 25% considera que en su estadía ha crecido en lo personal y profesional.

#### 6.2.1.3 *Característica 2 – Aporte a la empresa.*

El 75% de los empleados coinciden que el servicio al cliente es uno de los aspectos a mejorar, el 25% restante afirma que el servicio y la atracción al cliente debe ser una acción por igual.

#### 6.2.1.4 *Característica 3 – motivación propia.*

El 50% de los encuestados valora la estética del lugar, sienten que las áreas de trabajo son cómodas, por otra parte, el 25% de los encuestados considera que la motivación nace por el crecimiento personal y 25 % restante considera que ambas van de la mano.

#### 6.2.1.5 *Característica 4 – Incentivos.*

Los incentivos económicos son valorados y tienen una aceptación del 50%, un 25 % de los encuestados coinciden en que la flexibilidad horaria es una opción de incentivo y el 25 % restante hace énfasis en que ambos son apropiados correctamente.

#### 6.2.1.6 *Característica 5 – opinión sobre los superiores.*

El 100% de los encuestados considera que los superiores dan de forma correcta los aportes y llamados de atención. La información recolectada es relevante puesto que facilita la toma de decisiones respecto a la creación de estrategias.

### 6.2.2 Datos Encuesta a los clientes OdontoCare 2019/ análisis externo

Con el propósito de segmentar el mercado objeto de esta investigación se identificó la percepción que los pacientes tienen acerca del servicio y los precios que ofrece *OdontoCare*.

#### 6.2.2.1 *Encuesta a pacientes OdontoCare 2019.*

Tabla 12 Genero de pacientes de OdontoCare 2019

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
F	58.49%	31	Total de participantes	53
M	41.51%	22		
Total de respuestas		53		

Fuente: Autoría propia.

De acuerdo con la Tabla 12., el 58,49 % de los encuestados son de género femenino y el 41.51 % del género masculino, información relevante a la hora de publicitar y comercializar los servicios que ofrece OdontoCare.

Tabla 13 Edad de pacientes atendidos en OdontoCare 2019

Edad de pacientes atendidos en CentroCard 2019			
Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas
0-10	3.77%	2	Total de participantes
11-15	16.98%	9	
16-20	16.98%	9	
21-30	30.19%	16	
31-40	11.32%	6	
41-48	7.55%	4	
+ 49	13.21%	7	
Total de respuestas		63	53

Fuente: Autoría propia.

La tabla 13. Indica que el segmento con menor demanda corresponde a niños menores de 10 años con un 3.77 %, seguida de la población de adultos de 41-48 años con un 7.55%, teniendo *OdontoCare* un alto porcentaje en el segmento de edad que oscila entre los 21 a 30 años con un 30,19 %; además se destaca que las personas entre los 11 a 15 años y de 16 a 20 años reúnen un porcentaje importante con un 33,96 % superando al porcentaje más alto individualmente.

Tabla 14 Nivel socio económico de los pacientes de OdontoCare 2019

El nivel socio económico de los padres de Niños Curs 2019				
Respuesta	Porcentaje		Cantidad	Estadísticas
Bajo	9.43%	<div><div></div></div>	5	Total de participantes
Medio - Bajo	33.96%	<div><div></div></div>	18	
Medio	45.28%	<div><div></div></div>	24	
Medio - Alto	11.32%	<div><div></div></div>	6	
Alto	0.00%	<div><div></div></div>	0	
Total de respuestas			53	

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 14, se analizaron los estratos socioeconómicos de los encuestados, donde el estrato medio recoge a un 45,28% de la población, el estrato medio bajo agrupa un 33,96%; así mismo se validó el nivel de escolaridad de los encuestados arrojando que el 45.28% son bachilleres, la anterior cifra es una oportunidad para promocionar los servicios mediante las redes sociales, porque es esperado que un bachiller tenga conocimiento de las Tics, (Atehurtua-hurtado, 2008).



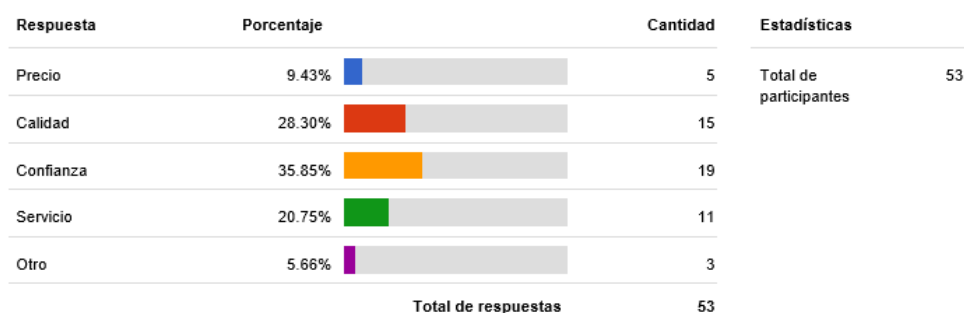
Tabla 15 medios por el cual se enteran de los servicios prestados por OdontoCare 2019



Fuente: Autoría propia.

Análisis Tabla 15. Los datos recolectados muestran que el 60.38% son referidos por otros clientes, que el 30,19 % se enteran por la ubicación física de OdontoCare, el 3,77 % ha sido captado por el marketing por redes sociales y un 1,89 % por eventos de mercadeo.

Tabla 16 Factor relevante a la hora de su decisión de compra en Odontocare 2019



Fuente: Autoría propia.

Así mismo en la Tabla 16, existe una relación relevante entre la confianza con un 35.85% a la hora de usar alguno de los servicios respecto al 60.38% de los usuarios referidos (tabla 15), ya que el paciente está confirmando que la persona que le recomendó a OdontoCare confianza en los procesos de la empresa, el precio afecta la compra en tan solo un 9.43%; por otro lado es importante saber que en términos generales la percepción del consultorio es 47.17% excelente y 52.83% buena, dejando de lado las opciones aceptable, mala y pésima con un 0%, también se obtuvieron datos prometedores respecto a la calidad de los servicios siendo el mayor porcentaje la casilla excelente con un 54.72%.

Cabe agregar que El 98.11% de los servicios brindados satisfacen las necesidades por las cuales el paciente se acerca a OdontoCare, a esto aportando que el 96.23% considera que los servicios tienen un precio justo según el mercado actual, pero para el análisis se valora que el precio no es tan valorado tal como lo demuestra la tabla 16.

Tabla 17 Atención recibida por parte de la recepcionista en OdontoCare 2019

Respuesta	Porcentaje	Cantidad	Estadísticas	
Excelente	47.17% <div><div></div></div>	25	Total de participantes	53
Buena	45.28% <div><div></div></div>	24		
Aceptable	5.66% <div><div></div></div>	3		
Mala	1.89% <div><div></div></div>	1		
Pésima	0.00% <div><div></div></div>	0		
Total de respuestas		53		

Fuente: Autoría propia.

En la Tabla 17, en términos generales el servicio por parte de recepción es excelente con un 47.17%, pero con un 5.66% aceptable, en cambio la atención recibida por los doctores es 67.92% excelente y se evidencia un 0 % en las casillas de aceptable, mala y pésima. Por otro lado se descubrió que el 100% de la población encuestada recomendaría la odontología.

### 6.3 Realización de objetivos, métodos, estrategias e indicadores de control

Por medio de este se busca llevar un control y seguimiento de lo propuesto en las estrategias ofrecidas por el DOFA, que es la herramienta que agrupa la información de factores internos y externos de la organización.

### **6.3.1 CMI.**

El cuadro de mando integral se divide en cuatro aristas: 1) Financiera, 2) cliente, 3) aprendizaje, 4) proceso; cada uno de estos aspectos está compuesto por objetivos, la casilla estrategias dirigida al nivel directivo, el táctico y operativo a sus correspondientes niveles, plan de contingencia, indicador, meta, evolución y por último los responsables; para una fácil comprensión y lectura de la tabla 18 cada perspectiva será representada por su inicial, estas están acompañadas de un número en concordancia con la estrategia dada en cada grupo.

Esta herramienta es usada en Excel, motivo por el cual se decide la información en una serie de tablas ordenadas por perspectivas, pero que a fin de cuentas componen el CMI, para tal efecto se describen a continuación cada una de las tablas:

Tabla 18 CMI Perspectiva financiera 1 de 2 OdontoCare 2019

 CUADRO DE MANDO				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICO	OPERATIVO
FINANCIERA	Aumentar los ingresos en un 3% para el año 2020	F1. Mantener y Establecer nuevos convenios interinstitucionales para captar nuevos mercados	Establecer comunicación con organizaciones nuevas sin dejar de lado las actuales para identificar y cumplir con los requisitos.	1. Realizar base de datos con posibles empresas a trabajar. 2. Describir cada una de las empresas e identificar las caracterices del personal. 3. Comunicar a cada una de las empresas el interés de realizar un convenio. 4. Hacer propuestas para cada una de las empresas interesadas según las características encontradas, resaltando los beneficios del convenio. 5. Enviar propuesta. 6. Concretar reunión para intercambiar información de interés. 7. Establecer convenio.
		F2. Tener un registro financiero exacto de la clinica.	Implementar un software contable, que permita recopilar de manera organizada y segura la información contable y financiera de la clinica, facilitando además poder conocer de forma clara los precios y el margen de utilidad que dejan los servicios prestados.	1. Hacer diferentes cotizaciones y comparaciones de caracterizas entres los software encontrados. 2. Establecer comunicación con el encargado del software y negociar. 3. Adquirir e instalar. 4. Capacitar al personal. 5. Ejecutar el software.


Fuente: Autoría propia.

Tabla 19 CMI Perspectiva financiera 2 de 2 OdontoCare 2019

PLAN DE CONTINGENCIA	INDICADOR	META	EVOLUCIÓN	RESPONSABLE
F1. examinar profundo a las empresas interesadas. Empleados , como trabaja en el mercado, cliente.	creación de nuevos convenios	2	Se logró gestionar con 41 empresas de las cuales el 53% fueron rojas, el 26% naranjas y el 29% verde haciendo referencia a que 11 empresas nuevas se convirtieron en aliados de la organización	Gerente
F2. Preguntar a colegas que hayan usado el servicio escogerlo por confianza. Contratar un contador.	Software	Establecer la compra e instalación del software en un plazo de 06 meses.	Se determino por orden directiva que esta accion seria llevada a cabo por un contador.	Administradora

Fuente: Autoría propia.

Tabla 20 CMI Perspectiva Cliente 1 de 2 OdontoCare 2019

 <b>CUADRO DE MANDO</b>				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICO	OPERATIVO
CLIENTE	Aumentar en un 15% el flujo de pacientes a través de herramientas de marketing en busca de reconocimiento y posicionamiento de la organización en la ciudad de Villavicencio para el año 2020.	C1. Ofrecer servicios posventa.	C1.Ofrecer servicio posventa a aquellos pacientes que llevaron tratamientos de largo y mediano plazo con el fin de lograr la fidelización.	1. Identificar que servicios posventa Ofrecer que sean rentables para la empresa. 2.Determinar a que pacientes se les puede ofrecer servicios Pos venta 3. Informar a los pacientes de dicho beneficio 4. Aplicación de la estrategia.
		C2. Creación de piezas publicitarias para la promoción masiva de la marca transmitiendo al clientes el diferenciador frente a su competencia.	C2.Elaboración de brochure informativo	1. recolectar información del personal para la búsqueda de propuestas publicitarias. 2. Identificar los diferenciadores ante la competencia. 3. Diseñar el brochure creativo con base a los diferenciadores. 4. En el Brochure poner una colilla con datos de las personas que lo reciban para medir la efectividad de la estrategia. 5. Repartir el Brochure en puntos claves de la ciudad.
		C3. Generar un impacto positivo en el mercado a través de activación de marca	C3.Generar experiencias a los usuarios por medio de estrategias de marketing gùerilla.	1. Clasificar y describir los beneficios inherentes a los servicios prestados. 2. Hacer uso de la mascota de la empresa para explicar la importancia de la salud oral. 3. Usar la mascota de la empresa para incentivar la toma de fotografías al finalizar los tratamientos. 3.1. se pude hacer uso de personajes reconocidos de series tales como Dragón ball, Marvel, Cuentos de hadas (rey y reina), entre otros. 4. Realizar tabla en Excel donde se identifique: -Nombre de la estrategia, materiales, lugar, presupuesto, parámetros legales y el porque de la estrategia.
		C4. Persuadir e informar constantemente al mercado a través de las plataformas digitales en las cuales se informaran promociones y novedades .	C4.A través de la pagina web, instagram, twitter y facebook compartir información relacionada con la clínica odontológica ODONTOCARE	1. Planear la información, promociones o novedades a publicar mensualmente. 2. Diseñar piezas creativas enfocadas al segmento adecuado. 3. Cada imagen, video o promoción deberá tener un pie de pagina con la siguiente información: -Datos para contratarnos - Introducción de la imagen - numeración consecutiva - frase que motive a la compra - numeral de la estrategias. 4. Subir la publicación. 5. Llevar seguimiento del alcance de la imagen por medio de la red social.


Fuente: Autoría propia.

Tabla 21 CMI Perspectiva Cliente 2 de 2 OdontoCare 2019

PLAN DE CONTINGENCIA	INDICADOR	META	EVOLUCIÓN	RESPONSABLE
C1. Llevar el control por Servicio brindado.	factor relevante de compra 2019 VS factor relevante de compra 2020	Aumentar el porcentaje del factor relevante (servicio)	se estableció llevar una base de datos donde se les hará llamadas a los pacientes que iniciaron o se realizaron algún procedimiento, esto con el fin de hacerles seguimiento y demostrar el interés de la clínica por sus pacientes.	auxiliar dministrativa y administradora
C2. Realizar folletos informativos para repartirlos por la ciudad	Personal	identificar por medio de las colillas el alcance y aceptación del brochure, por medio de la variación en pacientes nuevos analizar que alcance tubo el <i>brochure</i> .	Se diseñó un brochure informativo con los datos más relevantes de la clínica resaltando su diferenciador	Auxiliar dministrativa y administradora
C3. Usar únicamente herramientas virtuales	1.Numero de pacientes nuevos - numero pacientes antiguos.	aumento en los pacientes nuevos	Se realizaron brigadas de Salud dental ofreciendo profilaxis y valoraciones gratuitas en diferentes empresas, este servicio serio exclusivo para colaboradores y clientes de las diferentes empresas a las que se llegó	Gerente y administradora
C4. Contratar personal externo a la empresa para que ellos realicen la estrategia	1. comparar el alcance de las nuevas imágenes VS las imágenes antiguas.	aumento de visualizaciones de las paginas en redes sociales.	Se crearon diferentes piezas para redes sociales como Facebook e Instagram y la red de mensajería Whatsapp, en las cuales se informaban las promociones que tenía OdontoCare cada mes, también se realizaron publicaciones donde se culturalizaba a los seguidores sobre los diferentes beneficios que ofrece OdontoCare, su tecnología, su personal, sus instalaciones	Auxiliar dministrativa, administradora y auxiliar Odontologica.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 22 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 1 de 2 OdontoCare 2019

 <b>CUADRO DE MANDO</b>				
PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TACTICO	OPERATIVO
<b>APRENDIZAJE</b>	Generar un crecimiento Organizacional para el año 2020	1. Diseñar plataformas digitales para llevar un registro de pacientes y empleados facilitando la elaboración de metas y su seguimiento.	Implementar software especializados para el manejo de datos de los pacientes como el historial clínico y así mismo para que los doctores lleven un seguimiento de las actividades a realizar con dichos pacientes..	1. Hacer diferentes cotizaciones y comparaciones de características entre los software encontrados. 2. Establecer comunicación con el encargado del software y negociar. 3. Adquirir e instalar. 4. Capacitar al personal. 5. Ejecutar el software.
		2. implementar una estructura orgánica que permita pleno conocimiento e identificación del direccionamiento estratégico por parte del personal.	Establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles, limitar la responsabilidad de cada empleado y dar ha conocer el direccionamiento estratégico para que las funciones de cada empleado estén en función del cumplimiento de este.	1. Establecer organigrama según información recolectada en el diagnostico. 2. Comunicar el direccionamiento estratégico a todos los empleados dándoles a conocer el nivel en el que se encuentran en la estructura orgánica y la importancia de cada una de sus labores para la empresa..
<b>PROCESO</b>	Asegurar en un 90% los procesos de la empresa.	1. Mantener servicios de alta calidad que compitan con los estándares del sistema de salud haciendo énfasis en las necesidades del cliente.	Estar actualizado de las normativas que afecten la empresa para cumplir con estas y brindar un servicio confiable.	1. Identificar las normas que afecten el servicio. 2. Establecer comunicación con la secretaria de salud para resolver dudas. 3. Priorizar las normas con mayor dificultad. 4. Hacer un plan de acción.
		2. Elaborar un perfil de cargo y descripción de funciones que estandarice y describa de manera puntual las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores de la clínica	Revisar cada uno de los departamentos con el fin de mejorarlos y dar cumplimiento a cada una de las actividades necesarias planteadas.	1. Identificar responsabilidades y funciones de los diferentes cargos en la empresa. 2. preguntar al personal las actividades que realizan. 3. preguntar al gerente si considera las propuestas como validas. 2. Proponer Manual de funciones.

Fuente: Autoría propia.



Tabla 23 CMI Perspectiva Aprendizaje y proceso 2 de 2 OdontoCare 2019

PLAN DE CONTINGENCIA	INDICADOR	META	EVOLUCIÓN	RESPONSABLE
1. Contratar a un contador y establecer el software que él prefiera usar, responsabilizar de esta actividad.	Software	Poder identificar cada elemento y valor que realmente se usa en la compañía.	se tuvieron en cuenta cinco software de los cuales se valoraron: la capacidad de Random Access Memory (RAM) si es que lo requieren, disco duro, ubicación, historial clínico y otras observaciones, al finalizar se selecciona Odonto Soft,	Gerente
1. Por medio de la gerencia establecer el liderazgo y niveles de jerarquía.	Realizar nueva mente la entrevista al personal e identificar el trato dado por los superiores.	los colaboradores deberán entender y apropiarse de su rol en la empresa.	Se realizó el organigrama de la empresa, de la mano de gerencia se establecieron niveles jerárquicos y se comunicó de forma virtual y presencial.	Administradora
1. ir a la secretaria de salud y enterarse de primera mano la normativa que nos afecta, gestionar capacitaciones si es el caso.	aprobación de la secretaria de salud.	validar el 100% de los servicios ofrecidos	cada lapso de tiempo, la gerente contratara a una auditora para mantener y estar al tanto de los cambios y normativas.	Gerente y administradora
1. Determinar responsabilidades y funciones únicamente con la opinión del gerente.	Establecer por medio de la entrevista al personal que tan bien conocen sus funciones y responsabilidades.	los colaboradores podrán evidenciar cuáles son las funciones a cargo, evitando problemas por no saber que funciones tiene.	Se elaboró el perfil de cargo y funciones para cada colaborador.	Administradora

Fuente: Tabla realizada por autoría propia.

Desde la tabla 18 hasta la tabla 23 se habla del CMI, en el cual se enfocaron esfuerzos en la estrategia financiera (F1) y otras que más adelante serán abordadas; en esta se debía mantener y establecer convenios para captar nuevos mercados, inicialmente se presentan 3 convenios ya sea por clientes o referidos, al terminar el proceso de pasantía profesional se logra gestionar con 41 empresas de las cuales el 53% fueron rojas, el 26% naranjas y el 29% verde haciendo referencia a 11 empresas que se convirtieron en nuevas aliadas de OdontoCare; para comprender los anteriores datos se diseña la siguiente clasificación:

Tabla 24 celda de semaforización para el control de convenios OdontoCare 2019

<b>Celda semaforización</b>		
<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>color</b>
<b>1</b>	<b>No tienen interés</b>	<b>Rojo: malo.</b>
<b>2</b>	<b>Está en proceso de gestión o en espera de respuesta.</b>	<b>Naranja: falta decisión.</b>
<b>3</b>	<b>Existe algún acuerdo o se realizó brigada</b>	<b>Verde: acuerdo aprobado.</b>

Fuente: Autoría propia.

En tabla 24, se presentan las convenciones que corresponden a cada color y código, para que los diferentes niveles tengan el mismo punto de referencia; cada estrategia tiene una herramienta o serie de documentos para poder medir el desarrollo de la actividad en caso de la estrategia F1 se planta un Excel nombrado convenio en el cual se logró gestionar con 41 empresas. (Ver anexo 3).

- F2; Tener un registro financiero exacto de la clínica: De acuerdo con la directriz de la gerencia esta información será gestionada por un Contador Público, que será contratado a inicios del 2020, es una solución con el objetivo de optimizar los recursos y que a su vez mejore los procesos contables de la empresa.
- C1; Ofrecer Servicios Posventa: una de las estrategias determinadas por la gerencia es ofrecer como valor agregado a aquellos pacientes que terminan su tratamiento de

ortodoncia, condicionado con la constancia y disciplina de cada paciente, pues este tratamiento es de los más extenso y beneficiosos para la Clínica. Además de esto se establece necesario la gestión de una base de datos para que posteriormente se realicen los procesos de fidelización.

- C2: Elaboración de piezas publicitarias con el objetivo de promoción masivamente la marca OdontoCare y los valores agregados que diferencian esta empresa en el sector de la odontología. De acuerdo con lo anterior se diseñó un *brochure* informativo con datos relevantes de la clínica resaltando los aspectos diferenciadores y valores agregados respecto a los servicios especializados en salud dental que se ofrecen en esta clínica. Adicionalmente se hizo uso de redes sociales donde se implementó una campaña denominada el martes de *Tips*, con el fin de dar consejos prácticos cada martes para conseguir una buena salud dental. Ver anexo 4 y 5.
- C3: Generar un impacto positivo en el mercado a través de activación de marca: Se realizaron brigadas de salud dental ofreciendo profilaxis y valoraciones gratuitas en diferentes empresas, éste servicio es exclusivo para colaboradores y clientes de las mismas, mediante estas campañas se logró dar a conocer el nombre de *OdontoCare* en diferentes organizaciones de la ciudad, mostrando los servicios y la calidad que la clínica ofrece en sus procedimientos odontológicos.
- C4: Persuadir e informar constantemente al mercado a través de las plataformas digitales en las cuales se informarán promociones y novedades: Se crearon diferentes piezas para redes sociales como *Facebook* e *Instagram* y la red de mensajería *Whatsapp*, en las cuales se informaban las promociones que tenía *OdontoCare* cada mes, también se

realizaron publicaciones donde se culturalizaba, se daba a conocer beneficios, tecnología, instalaciones y etcétera.

- A1; Diseñar plataformas digitales para llevar un registro de pacientes y empleados facilitando la elaboración de metas y su seguimiento: La gestión inicio haciendo la búsqueda de diferentes softwares clínicos con el fin de poder llevar registro, control, medición y bases de datos para la toma de decisiones respecto a pacientes y colaboradores.

Tabla 25 software 1 de 3 OdontoCare 2019

Tabla comparativa para software										
Lugar	Nombre del software	Acción	RAM	Procesador	Disco Duro	Ubicación	Historias clínicas	Agenda	Integración Contable/inventario	Gestión de pacientes
Correo Empresarial	Odonto Soft	comparar	2	Ultima generación (recomendación intel)	2 GB	Bogotá	x	x	x	la tiene en agenda
Equidad salud ocupacional	Biolife	Mensaje enviado, se contacta.		Se trabaja desde la Red		Bucaramanga	x	x	x	x
Centro medico pediátrico	SisMedico	Se estableció comunicación, reunión mañana a las nueve - atendida y evaluada		Se trabaja desde la Red		Villavicencio	x	x	x inventario	x
Laboratorio homeopático	Softwaremedico	Mensaje enviado, establecieron comunicación, se evito profundizar por la falta de odontograma.								
WEB	Dentos	Se envió correo y se estableció comunicación.		Se trabaja desde la Red		Bucaramanga	x	x	x	x

Fuente: Autoría propia.

Tabla 26 software 2 de 3 OdontoCare 2019

Tabla comparativa para software				
Informes	Medio de presentación de informes	Alertas	Otros	precio
Indicadores Resolución 256 / 2016	Excel	la tiene en agenda	RIPS funciona sin internet Capacitaciones Registro esterilización Capacitaciones	este precios es por tres computadores 1.300.000
reportes de indicadores resolución 1552 / 2013			RIPS	\$ 1.135.000
x	Excel	x cuando se refiere alertar estas tienen algún sonido o solo son de seguimiento.	RIPS	Anul 1.800.000 renovación: 1.200.000
x	Excel	x	Marketing, mensajes masivos, se encargan de todo el sistema.	1. Valor por paquete para odontologías mensualmente 100.000. 2. Anual diez meses 800.000. 3. Modulo extra el del contador y modulo de marketing, en este entran mensajes masivos.

Fuente: Autoría propia.

Tabla 27 software 3 de 3 OdontoCare 2019

Tabla comparativa para software			
Precio por equipo	Observaciones	Contacto	contacto interno
\$ 260.000	la actualización no es obligatoria	<a href="https://www.adamsoft.com/">https://www.adamsoft.com/</a>	David Zamora: 301.603.0532 Leandro garzo (actual): 302.409.4085
No corresponde	No se pudo realizar comunicación	<a href="https://biofile.com.co/software-para-odontologia-sistema@biofile.com.co">https://biofile.com.co/software-para-odontologia-sistema@biofile.com.co</a>	3208820162-actual
No corresponde	tan solo se paga 1'800 una vez y el resto se debe renovar al año para seguir haciendo uso de ello / Este tiene los modulos de contador agregado, no tiene modulo de marketing pero si mensajería masiva.	<a href="http://www.sismedico.com/contacto@sismedico.com">http://www.sismedico.com/contacto@sismedico.com</a>	Ingeniero Wilmar: 3132872081 Sandra Viviana Monroy Rojas 313 287 3080 – 311 237 3569
	No manejan odontograma	<a href="mailto:info@softwaremedico.com.co">info@softwaremedico.com.co</a>	Dagoberto Sandobal3108624047 Anotar numero
No corresponde	por ser en Red tiene que pagarse la renovación cada año, dan dos meses de mora al inicio del tercero el programa entra en modo visual es decir que no se puede ingresar información	<a href="http://dentos.co/">http://dentos.co/</a>	(57) 3154149244 - javier (57) 3002158902 - Wp director comercial

Fuente: Autoría propia.

Para las tablas 25, 26 y 27 se tuvieron en cuenta cinco softwares de los cuales se valoraron: la capacidad de *Random Access Memory* (RAM) si es que lo requieren, disco duro, ubicación, historial clínico y otras observaciones, al finalizar la tabla se selecciona *Odonto Soft* como el programa a conseguir, aparte de ser el más económico ya tiene historia con la sub gerente, la cual valida que cumple con todos los parámetros esenciales para la clínica.

- A2; Implementar una estructura orgánica que permita pleno conocimiento e identificación del direccionamiento estratégico por parte del personal: De la mano de gerencia se establecen niveles jerárquicos por medio de un organigrama y se establecen los medios para comunicación, los cuales fueron virtual y presencial.
- P1; Mantener servicios de alta calidad que compitan con los estándares del sistema de salud haciendo énfasis en las necesidades del cliente: La empresa se encuentra al día con todas las normas y exigencias de la secretaria de salud, sin embargo en cada periodo previo a la auditoría realizada por la secretaria se decidió contratar auditoría interna para mantener y estar al tanto de los cambios y normativas.
- P2; Elaborar un perfil de cargo y descripción de funciones que estandarice y describa de manera puntual las actividades a realizar por cada uno de los colaboradores de la clínica: Después de haber identificado responsabilidades y funciones se lleva esta información a un modelo de perfil de cargos, la información puesta aquí entra a aprobación por cada uno de los empleados, por último, se hizo presentación a gerencia, en la cual el perfil de cargo queda aprobado para compartir vía virtual y presentación grupal.

## Conclusiones

La organización OdontoCare odontología avanzada en el 2019 se encuentra balanceada positivamente frente a factores internos y externos, requieren establecer bases sólidas en el direccionamiento, pero al ser una empresa del sector salud no se ve tan afectada directamente ya que la secretaria de salud vela por el buen funcionamiento de los servicios, sin embargo, contar con bases sólidas de control y seguimiento ayudara a seguir en proceso de crecimiento que llevan actualmente en proceso.

La empresa a pesar de tener 3 años en el mercado se ha ido posicionando correctamente, las estrategias usadas hasta el momento han sido correctas, la calidad del servicio y las instalaciones adecuadas, facilita la satisfacción de las necesidades de sus clientes, sin embargo con el diseño de este plan estratégico y las estrategias aplicadas durante el proceso de las pasantías se logró llegar a nuevos mercados y se busca que con la implementación de este *OdontoCare* llegue al posicionamiento deseado.

## **Recomendaciones**

Se propone que OdontoCare mantenga el servicio de calidad que actualmente brinda, se verificará según matrices realizadas para así conservar los clientes actuales y aprovechar el buen reconocimiento que estos tienen de la clínica, aumentando el flujo de pacientes. Se recomienda hacer capacitaciones que garanticen el servicio al cliente ya que existen pequeñas falencias tal como el 5.66% de los encuestados que calificó el servicio brindado por parte de la recepción como aceptable.

Deben seguir actuando con las estrategias planteadas en el CMI y las estrategias que son netamente de la planeación estratégica sean compartidas adecuadamente ya sea por medio escrito o capacitación de las herramientas realizadas.



## Referencias

- Advance Instituto Dental. (18 de junio de 2016). *El auge de la estética dental*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de .clinicadentaladvance.com: <https://www.clinicadentaladvance.com/el-auge-de-la-estetica-dental/>
- Amaya, J. (2010). *Gerencia, Planeacion y Estrategia, fundamentos, modelos y software de planeación*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Andrien, A. C. (2002). *Evaluación organizacional-Marco para mejorar el desempeño*. Ottawa, Canada: BID and IDRC. Obtenido de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/32442/IDL-32442.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Atehurtua-hurtado, B.-v. V.-d. (2008). *Sistema de gestión integral una sola gestión, un solo equipo*. Antioquia: Universidad de antioquia.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. España: Pearson.
- Consultor Salud. (2018 de julio de 2018). *¿Odontología en crisis? Ciro Garnica habla con consultorsalud*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de [consultorsalud.com: https://consultorsalud.com/odontologia-en-crisis-ciro-garnica-habla-con-consultorsalud/](https://consultorsalud.com/odontologia-en-crisis-ciro-garnica-habla-con-consultorsalud/)
- Dávila, A. (1999). *Nuevas herramientas de control:El Cuadro de Mando Intergal*. Recuperado el 25 de 05 de 2019, de [planuba.orientaronline.com.ar: http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf](http://planuba.orientaronline.com.ar: http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20c-el-cuadro-de-mando-integrl-antonio-davila-iese.pdf)
- Departamentio Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). (2017). *Encuesta anual de servicios, cifras del 2017*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de [dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres\\_eas\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eas/pres_eas_2017.pdf)
- Federación Odontológica Colombiana. (2008). *caracterización de la odontología en colombia*. Bogota: Mesa Sectorial Salud. Obtenido de <https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/11404/2144/1/3067.pdf>
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboracion del plan estrategico y su implementacion a traves del cuadro de mando integrado*. España: Diaz de Santos.

- Netquest. (08 de abril de 2015). *Muestreo probabilístico: muestreo aleatorio simple*. Recuperado el 31 de 05 de 2019, de netquest.com: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-probabilistico-muestreo-aleatorio-simple>
- Ramírez Robledo, L. E., Arcila, A., Buriticá, L. E., & Castrillón, J. (2002). *Paradigmas y modelos de investigación guía didáctica y módulo*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Revista Portafolio. (08 de abril de 2018). *Los errores que cometen los odontólogos al montar su propio negocio*. Recuperado el 10 de 05 de 2019, de portafolio.co/: <https://www.portafolio.co/negocios/los-errores-que-cometen-los-odontologos-al-montar-su-propio-negocio-515926>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestion y cuadro de mando*. España: Días de Santo.
- Sampieri, R. (2012). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M., & Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 29. Obtenido de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/1620>
- Vicuña, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. España: ESIC.

## Anexos

### Anexo 1 formato de encuestas OdontoCare 2019

Encuesta: ODONTOCARE VILLAVICENCIO

Objetivo: Conocer las variables demográficas, comportamientos, percepción, y medir la satisfacción por parte de clientes externos.

Género: F\_\_ M\_\_ Edad\_\_\_\_ Ocupación \_\_\_\_\_  
Nivel Socioeconómico: \_\_\_\_\_

Nivel de Escolaridad:

Primaria \_\_ Bachiller \_\_ Técnico\_\_ Tecnólogo \_\_ Profesional\_\_ Otro \_\_

1) ¿Cuál es el motivo de su visita al consultorio odontológico?

Valoración\_\_\_\_ Inicio de un proceso  
\_\_\_\_ Control \_\_\_\_ Otro,  
especifique\_\_\_\_\_

2) ¿Con que frecuencia acude al consultorio odontológico?

Quincenal\_\_\_\_ Mensual\_\_\_\_  
Semestral \_\_\_\_ Otro, Especifique  
\_\_\_\_\_

3) ¿Cómo se enteró de los servicios prestados por OdontoCare?

Referido\_\_\_\_ Redes Sociales\_\_\_\_  
Otro, Especifique \_\_\_\_\_

4) ¿Qué factor fue más relevante a la hora de su decisión de compra?

Precio\_\_\_\_ Calidad\_\_\_\_  
Confianza\_\_\_\_ Servicio\_\_\_\_ Otro,  
Especifique \_\_\_\_\_

5) ¿Cuál es su percepción del consultorio Odontocare en términos generales?

Excelente\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_  
Aceptable\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_

6) ¿Cómo califica la calidad de los servicios adquiridos por OdontoCare?

Excelente\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_  
Aceptable\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_

7) ¿Considera que los servicios brindados, satisfacen las necesidades de salud oral que pueda presentar?

Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

8) ¿Considera que OdontoCare ofrece sus servicios a un precio justo y acorde con el mercado actual?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

9) Califique la atención recibida por parte de la recepcionista

Excelente\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_  
Aceptable\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_

10) Califique la atención recibida por parte del doctor que le atendió

Excelente\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_  
Aceptable\_\_\_\_ Mala\_\_\_\_ Pésima\_\_\_\_

11) ¿Recomendaría el consultorio odontológico OdontoCare?

Sí\_\_\_\_ No\_\_

## Anexo 2 formato de entrevista OdontoCare 2019

GUIA DE ENTREVISTA
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Conocer cómo se sienten los clientes internos de OdontoCare y que responsabilidades y funciones tienen dentro de ella.</p>
<p><b>Pregunta de apertura</b></p> <p>1) ¿Cuál es su nombre, edad y cargo?</p> <p><b>Preguntas de introducción</b></p> <p>2) Describa las funciones que realiza en el consultorio.</p> <p>3) Cuéntenos su experiencia personal y laboral durante su trayectoria en OdontoCare.</p> <p><b>Preguntas Claves</b></p> <p>4) ¿En qué aporta su labor con lo que la empresa quiere a futuro?</p> <p>5) ¿Cuál es la motivación que tiene para trabajar con OdontoCare?</p> <p>6) ¿De qué manera lo incentiva la empresa para cumplir con sus responsabilidades dentro de la misma?</p> <p><b>Preguntas de cierre</b></p> <p>7) De acuerdo a su experiencia, ¿considera que sus superiores realizan un adecuado aporte de sugerencias y seguimiento a su labor?</p> <p>8) ¿les gustaría agregar algo?</p>

## Anexo 3 empresas gestionadas para acuerdos OdontoCare 2019



## Anexo 4 primera hoja del portafolio de servicio OdontoCare 2019



### Portafolio de servicios

#### Misión

Odontocare Odontología Avanzada presta servicios de odontología con calidad, respeto, adaptabilidad, compromiso, cultura y ética empresarial a todos los pacientes que quieran un motivo para sonreír nuevamente por medio de tecnología y personal calificado en la ciudad de Villavicencio.

#### Visión

Ser reconocida como una de las mejores Odontologías en el 2021 por brindar servicios de la mano de especialistas de alto nivel y tecnología de punta, Odontocare estará comprometido con el paciente y con su salud higiénica oral.

#### ¿Quiénes somos?

Odontocare es una IPS que tiene las puertas abiertas desde el 2016 con excelentes odontólogos y especialistas en todos los servicios, dando alta calidad, con infraestructura moderna, tecnología de punta, ética y responsabilidad, en cada año se han superado escalones en el mercado con fuerza y decisiones acertadas, gracias a la atención oportuna, rápida y adaptabilidad con los pacientes y la flexibilidad horaria de los odontólogo y los especialistas.

#### Servicios ofertados

- Odontología general: restauración dental.
- Odontología estética: diseño de sonrisa.
- Odontología preventiva: limpieza, sellantes, eliminación de caries, fortalecimiento dental.
- Odontopediatria: adaptación preventiva, servicio de limpieza y atención enfocada a niños.
- Ortodoncia y ortopedia maxilar : Brackets
- Endodoncia: tratamientos de conductos
- Periodoncia e implantología oral: cirugías mucogingivales e implantes dentales.
- Cirugía y patología oral: eliminación de cordales.
- Cirugía maxilofacial: biclectomia
- Rehabilitación oral: prótesis y coronas libre de metal.
- Aclaramiento dental americano con lámpara zoom, electrobistury, ultrasonido.

Cra 40 N° 32-27 Barzai Alto Villavicencio - odontocarevillavo@gmail.com  
Celular: 313 461 8860 -3123256798 - Tel: 674 0117

## Anexo 5 oficio comercial dirigida a Vitaly OdontoCare 2019



Villavicencio día 11 mes 10 y año 2019



Dirigido: Estela Gálvez  
Gerente de vitaly

Asunto: Portafolio de Servicios

Buen día, soy Sandra Montoya, Odontóloga especialista en periodoncia y oseointegración, gerente y propietaria de la clínica Odontocare con más de 10 años de experiencia laboral, me considero una persona amable, tolerante, flexible, entusiasta ante los cambios y amante de mi labor.

Por medio de este oficio deseo ofrecer todos los servicios odontológicos de Odontocare organización creada desde el 2016, contamos con todos los servicios validados por la secretaria salud más la infraestructura, tecnología y personal especializado necesario para cubrir todas las necesidades odontológicas en una sola clínica.

Aparte de ofrecer nuestros servicios brindados descuento del 20% en cualquiera de los servicios propuestos en el portafolio a cualquier colaborador y su respectivo núcleo familiar que se acerque a nuestras instalaciones.

**SANDRA MONTOYA**  
Representante Legal  
Odontocare Odontología Avanzada  
Villavicencio  
Dirección: Cra 40 N.º 32-27 Barzal Alto

Gmail: odontocarevillavo@gmail.com  
Celular: 313 461 8860 -3123256798  
Página web: www.odontocarevillavo.com  
Tel: 674 0117  
Nit: 901120197-5

## Anexo 6 propuesta de brigada a Veracruz OdontoCare 2019



### Propuesta Brigada de salud Odontocare

Buen día señorita Paula, Soy Roilson Saenz consultor administrativo y pasante profesional de OdontoCare odontología avanzada empresa en busca de gestionar actividades con su organización.

Estamos interesados en poder realizar una jornada de salud con sus colaboradores, esta constara en determinar un horario pertinente para poder ofrecer **valoración y profilaxis gratis**, aparte de un descuento del 20% en cualquiera de los **servicios propuestos en el portafolio** llegado el caso que alguno desee iniciar algún tratamiento con nosotros.

El objetivo de esta brigada es que ustedes como empresa puedan ofrecer un servicio social a sus empleados y según como se gestione hasta un momento de esparcimiento a cambio nosotros tendríamos un acercamiento a su organización; esperamos poder trabajar en diferentes proyectos y personalizarlos en busca de obtener mayores beneficios.

Para esta brigada se requiere|

1. Un espacio de tres por tres donde estarian nuestros materiales e identificativos.
2. Tiempo de 15 minutos máximos por persona para poder hacer valoración y profilaxis Gratis.

Nosotros como odontología acogeríamos gastos de materiales a usar y por ende la maquinaria.

Odontocare Odontología Avanzada  
 Dirección: Cra 40 N.º 32-27 Barzal Alto  
 Villavicencio  
 Gmail: odontocarevillavo@gmail.com  
 Celular: 313 461 8860 -3123256798  
 Página web: www.odontocarevillavo.com  
 Tel: 674 0117

Consultor Administrativo Roilson Saenz  
 Correo: roilsonsaenz@gmail.com  
 Celular: 314.490.8666



## Anexo 7 brochure 1 de 2 OdontoCare 2019

Una Sonrisa se mantiene con amor, magia y odontología...



Por eso en ODONTOCARE Contamos con un amplio equipo de profesionales capacitados para la satisfacción de cualquier necesidad de salud oral que pueda presentar con equipos de la mejor calidad para el cuidado y la estética dental.



### COMUNICATE CON NOSOTROS

Cra 40 No. 52-27 Barzal Alto, Villavicencia

674-0117  
313 461 8860  
313 461 8860

odontocarevillavicencia  
odontocarevillavicencia  
@odontocarevillavo  
odontocarevillavo@gmail.com

www.odontocarevillavo.com



## OdontoCare

ODONTOLOGÍA AVANZADA

Dra. Sandra Montoya

## Anexo 8 brochure 2 de 2 OdontoCare 2019

### MISIÓN

Odontocare Odontología Avanzada presta servicios de odontología con calidad, respeto, calidez, compromiso, cultura y ética empresarial a todos los pacientes que quieran un motivo para sonreír, por medio de tecnología y personal calificado en la ciudad de Villavicencia.

### VISIÓN

Ser reconocida como una de las mejores Odontologías en el año 2023 por brindar servicios de la mano de especialistas de alto nivel y tecnología de punta, Odontocare estará comprometido con el paciente y con su salud oral en la ciudad de Villavicencia.

### SERVICIOS

- Valoración cámara intraoral
- Odontología Estética
- Odontología Preventiva
- Blanqueamiento
- Diseño de Sonrisa
- Odontopediatría
- Bichectomia
- Rehabilitación Oral
- Ortodoncia
- Cirugía Oral y Maxilofacial
- Periodoncia
- Implantología Oral




### CONVENIOS





## OdontoCare

### Anexo 9 piezas publicitarias OdontoCare 2019



### Anexo 10 piezas publicitarias, cargo y personal OdontoCare 2019

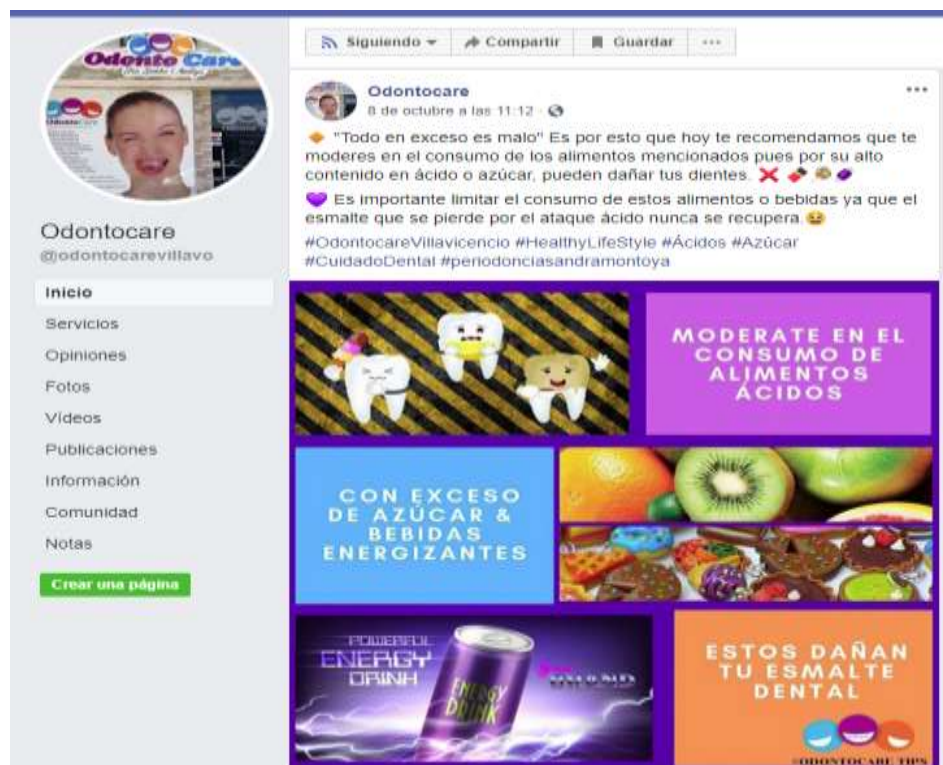




## Anexo 11 pieza publicitaria Instagram- Educación e interés OdontoCare 2019



## Anexo 12 pieza publicitaria martes de Tics OdontoCare 2019



**Anexo 13 evidencia de brigadas y eventos gestionado OdontoCare 2019**